

## 行业观察

# 寻找那个最合适的合作伙伴

作者: Joe Christian

瞿 沁

(本文由英语翻译而成)

### 前言

大多数关注中国养老行业的人士都知道, 关于如何应对数量庞大且呈不断增长趋势的老年人口所带来的社会压力和经济压力, 已成为国内热议的话题, 并受到了立法者的频繁关注。这样的人口压力主要是由 19 世纪 70 年代起开始施行的独生子女政策、不断延长的人口寿命以及高速发展的城镇化进程等一系列原因所导致的。中央政府制定的总体目标是让 90% 的老人在家中养老, 7% 老人通过社区服务实现养老, 3% 老人在机构养老。虽然本文可能部分也适用于居家和社区养老, 但其主要关注的对象还是 3% 的这部分老年群体。

### 对养老机构的需求

中国大约有超过 40,000 套“养老公寓”(类似于美国的养老院) 为逾四百万的城市老年人口提供养老床位, 但这些机构(在西方投资者眼中) 普遍被认为是不合格的。子女仅在没有暇照顾老人的情况下才会将他们安置在养老公寓。从本质上来看, 这些养老公寓仅仅是将老年人聚集在一起, 提供很少或几乎没有提供服务或者设施来提高老年人的生活质量。因此, 老年人有迫切的需求——希望能够居住在有尊严的、舒适的生活环境中。故此, 将催生的市场将是不仅要替代大量或大多数现存过时的不合格养老机构, 而且要增加养老公寓总数量, 以适应中国不断增加的老年人口。

如需对本文有进一步了解, 或是对本文提出建议或意见的, 请联系:

瞿 沁

管理合伙人

+86 21 63770228\*802

+86 13817878607

[quqin@lawviewer.com](mailto:quqin@lawviewer.com)

Joe Christian

外国高级律师

U.S.: + 1 617 721 5721

China: + 86 156 1866 2063

[Joseph.Christian@gmail.com](mailto:Joseph.Christian@gmail.com)

我们代表国际性公司在中国投资养老事业, 客户从我们深厚的行业知识和经验中受益, 亦从我们富有创意、以解决方案为导向的服务方式中受益。我们尤其能协助养老护理的投资者和开发商处理以下事项:

--关于构建商业模式的建议;

--进行项目法律尽职调查;

--公司设立、证照以及与合资、合作伙伴的商业谈判;

--起草和规范建设、运营和商业交易合同; 第三方协议和供应商合同; 养老社区入住规则等各类法律文件;

--关于融资、税收和政府关系的建议;

--处理知识产权、许可、债权债务和雇佣等问题。

## 业界反响

养老产业在中国尚属于新兴产业——人们经常用“初期”来描述目前的市场状况。为了鼓励私营资本投资和运营养老公寓，中国各级政府、开发商和投资者迫切希望从国外，尤其是养老产业比较成熟的美国，引进专业技术和资源，并与其合作设立经营养老公寓。这种合作的典型模式可见于国内开发商和美国运营商之间，其中开发商负责提供项目所需的土地使用权，取得行政许可和营业执照，并提供资金支持；而运营商负责提供项目设计、开发和运营的专业技能，及负责培训员工、开发运营流程等。合作可以不同模式进行，由提供专业技能、社会资源或一定程度资金支持的各方建立合营企业；或是双方达成有关咨询管理的协议，并在协议中约定由运营方有偿提供项目设计、开发或运营等服务。合作方式很大程度上取决于有关各方的规划和目标。为便于表述，以下我们将这样的合作安排简称“合作关系”，各合作方以下简称“合作方”。

## 如何建立良好的合作关系？

接下来，本文将探讨如何建立“良好的”合作关系。所谓“良好的”合作关系，即是指能够经受在开发和运营养老公寓项目所遇到的长期和潜在困难，并在短期或长期的合作中能为各方带来令人满意的回报，这样的合作关系将始终为实现合作目标提供指引。当然，即使是考虑到所有因素，事实上仍然无法确保合作关系能持久或最终成功。在我们的经历中，不乏有这样的案例，即：尽管从各个方面判断合作都应该成功，但最后还是以失败告终。但是，充分考虑到以下因素，可能会增加成功的几率。

## 建立合作关系需考虑的关键因素

- **大致了解合作方。**其中包括很多方面，这和在任何一个行业中选择合作方一样，有一些基础事项需要考量：社会声誉，确认潜在合作方享有良好的声誉和行业口碑；背景调查，以确认潜在合作方未因腐败而接受调查等；此外还要考虑合作方的资金实力。对于上市企业而言，这些信息很容易获得，但对于私营企业而言，相关信息很难或基本不可能查到，所以调查起来往往要困难得多。利用当地的人际关系网来寻求帮助和建议，比如向可信赖的律师寻求帮助，会有助于获得可靠的答案。
- **细致了解合作方。**之后调查的重点往往会深入到关于合作方在关联行业的经验问题。由于养老行业在中国尚属于一个新兴产业，很少有潜在的合作方在此行业拥有超过2到3年的实践经验。有些公司，尤其是某些保险公司，对这项产业已研究数年，但是他们在运营方面的经验还是极其有限的。

- **深入了解合作方。**如果您能寻找到在此行业很有经验的潜在合作方，而且在进行所有上述调查事项的过程中没有碰到任何难点，那么您是非常幸运的。一般情况下这是很难做到的，那下一步即是对潜在合作方的深入调查，并与其进行深入交流。判定双方是否合适完全取决于您和您的合作方。我们建议调查包含以下几个方面的内容：
  - 潜在合作方在中国是否有有房地产开发经验？  
(如果潜在合作方没有房地产开发经验，在我们看来，您可能需要花更多的精力来说服自己是合适的合作方。)
  - 以何种身份参与的？开发商、业主、投资者、还是物业管理者？
  - 是国有企业，上市公司，还是私人持股公司？
  - 什么类型的房地产？住宅、商业、还是混合用途？合作方开发过多少项目？规模分别是多大？合作方在资产管理方面有何经验？

养老住宅是一个服务性行业，如同运营酒店一样，它们都是通过利用房地产来经营，但由于居住者需求的不同，养老住宅要提高比酒店更高层次的服务。虽然它并非属于房地产业务，但如果潜在合作方在房地产行业拥有一些经验，这至少增添了一些信心，事实上这也是您为何要在当地寻找一个合作方的重要原因。而且，考虑到政府正努力抑制住宅开发，对于房地产公司来说，尤其是专注住宅建设的房地产公司，把业务扩展至养老住宅也是理性的举动。现在的问题是：合作方是否对进入养老行业已经考虑慎重——即进入一个“服务性行业”？亦或只是把养老作为比以前更容易得获得土地使用权的一个手段？

- **更深入了解合作方。**在完成上述所有调查之后，如果仍然觉得合作前景不错，下一步就是要与合作方进行当面交流。这是此过程中很重要的一个步骤，它将决定你们双方利益是否匹配。其中有各种客观因素，但决定因素往往还是来自主观。



Joseph Christian 是位于马萨诸塞州坎布里奇哈佛大学肯尼迪学院的访问学者（2012.1-2014.12），主要从事中国养老行业的研究和写作，特别针对如何将美国的行业经验运用到中国的新兴市场实践中。

他拥有超过 30 年的执业律师经验，主要实践在房地产领域，代表机构投资者和开发商参与美国和亚洲市场的重大商业交易。他自 2000 年起代表养老行业的机构投资者开始其在美国养老地产领域的专业实践。2008 年 10 月至 2011 年 11 月，他在香港执业，为 DLA Piper 律师事务所亚洲房地产业务的联席负责人。期间他为数家来自美国的运营者和投资者、及中国开发商和保险公司在中国开展养老市场的拓展工作提供服务。

Christian 先生在美国和中国的养老行业名声显赫，作为行业专家，他曾经为数个在上海和香港召开的养老论坛主持、发言和演讲。作为哈佛设计管理教育课程的讲师，Christian 先生针对美国和亚洲的房地产事务授课和撰文。

Christian 先生是 IAHSIA 和加利福尼亚州国际政策太平洋理事会成员。在香港，他是亚太房地产协会会员、非上市房地产工具亚洲投资者协会会员、城市土地学会亚太地区管理委员会成员和美国商会房地产委员会成员。



瞿沁是中国执业律师，上海恒为律师事务所管理合伙人。他的主要执业领域在房地产、外商投资和收购兼并。他拥有超过13年的丰富执业经验。在执业期间，瞿律师曾经成功地代表房地产、养老运营、零售和酒店行业、资产管理的投资者处理商业交易和争议。

瞿律师拥有多年为养老和医疗健康行业客户的法律服务经验。他经常在房地产、养老和医疗健康行业论坛上演讲，并且经常发表专业文章。他还担任中国法律教育培训中心的讲师、ICAIA（国际中华老龄产业协会）和IAHSA-China等国际养老产业协会的专家委员会成员。

作为国内较早涉足养老行业的法律专业人士，瞿律师可以为该领域的不同投资者提供项目开发阶段所需的全方位服务，包括养老和医疗项目的选址、收购、可行性研究、建设、融资、开业前筹备、运营和资产处置等法律服务。

在共同创办上海恒为律师事务所之前，瞿沁律师曾在国内和国际性律师事务所执业，亦在跨国集团担任过法律顾问。

- 客观因素主要涉及合作方的组织机构。如果合作方并非房地产公司——比如国有企业、集团公司、保险公司（很多保险公司在持续推进养老住宅的开发，这其中有各种原因，有些是为了更好地支持其保险业务）、或是投资商，它是否有房地产行业的经验，或者是否设有专注于房地产开发的部门？了解这个部门工作人员的数量、经验水平以及该部门在公司整体组织机构中的地位是很有意义的。部门有多大的自主权？部门领导有多大的权利？其中有些问题可能很难查明，但却很值得去调查。
- 房地产业务团队中是否有分离出专门负责养老住宅的小组？小组的规模有多大？组员的经验水平如何？由于养老属于新兴产业，所以需要关注其组员在行业中学习到的知识，而非一线的实战经验；调查结果可以用来衡量与这样的伙伴合作的难易程度，以及要花费多长时间来教育团队成员（尚且不论双方因对产品类型不熟悉可能产生的分歧）。中国早期房地产行业有一句口头禅“只要建成了，客户自然会来”，但在我们看来，它却不适用于养老住宅项目。衡量合作方是否理解产品复杂性、以及是否愿意投入更多精力进行下一步合作开发的一个很好的方法是先委任给对方一些具体事务，或对项目进行可行性研究。
- 更为主观的因素实际上是从质上来说的，尽管如此，这些因素仍值得潜在合作各方认真讨论。这样的讨论可能始于关于合作方对该项事业的战略性愿景的话题：合作各方期望实现的短期和长期目标分别是什么？例如，如果国内合作方是开发商，他是否只是把养老住宅作为一种手段，以此来取得土地使用权或是把“养老住宅”作为一种营销手段来帮助项目中高档住宅的销售？还有，它是否对养老行业倾注足够多的承诺，将它作为一项服务性行业长期经营？

这项讨论又可以分解成更多的主题，比如合作各方对投资回报的预期。美国的经验表明投资养老住宅产业须经

过相当长的时间才会实现收益，即大约7年时间。相反，中国的开发商已习惯于在建设初期即出售住宅就获得收益，因此他们可能会希望尽早回笼资金。在来自不同行业的合作方之间建立合作关系并非易事。在双方达成最终合作协议之前，往往需要花费很多时间来进行讨论和深入理解，以确保双方是站在同一立场的。合作方对从养老产业取得预期的收益水平也可能成为一个分歧点，部分是源于养老产业的属性，它是一项服务性产业而非属于房地产。资本结构、经营效率和人员水平等因素的不同也会对收益水平产生非常大的影响；但如果细心构思并认真实施，养老住宅的总体收益将是非常可观的。合作各方基于项目客观情况，合理制定财务目标显得尤为重要。

- **更多地关注细节。**在合作方对于合作所要实现的总体目标达成一致意见后，接下来就是相关交易细节的达成了。例如，资金需求和出资比例、所有权、经营管理、重大决策、利益分配、争议解决、经营期限以及其它相关问题等，这些都要通过协议进行约定。从某种程度来看，合作方进行协商达成一致的过程也能体现双方的利益是否真正一致。例如，一方坚持在3年之后出售养老公寓，该行为能看出合作方是否有长期经营养老公寓的共同目标。

**交易结构和文件。**在此阶段，合作方在经过全面细致的考虑之后，应聘请具有养老产业专业知识的律师就合作关系的结构提供法律意见。合作方是否应建立合营企业？是否应达成咨询或管理协议？又或是考虑采取混合的模式？外国投资者是应通过直接投资还是离岸构架的方式进入中国市场？如何在税收层面更有效地架构交易？其中涉及的外汇问题有哪些？降低外汇影响的优先可选方式是什么？外方合作者是选择与中方合作者建立合营企业，还是独自设立外商独资企业？以上问题仅仅是有必要列出的一部分，更多问题将会在交易协商过程中产生。经验丰富的律师针对这些问题会提出有价值的意见，当然，律师也将参与商务谈判和起草必要的法律文件。由于经验丰富的律师在交易过程中能提供有价值的指导，避免无用功，所以在交易的早期即聘请律师将为合作各方节约大量时间和精力。

**一些导致交易失败的因素。**我们经手过一些案例，即使是每个步骤的考察都已尽职完成，这些交易仍以失败告终。通常情况下是由于合作方之间的利益不能平衡，但有时对某事项的不同意见也会直接导致交易失败，而事实上这些事项理应更早被发现和解决，而不是在合作各方都投入了大量的时间和精力后才显露出来。根据我们近年来的经验，以下几点事项我们建议合作各方在协商过程中应仔细考量，当然越早考虑这些问题越有益：

- **在合资公司中大股东和表决权之争。**在合作关系中，关于股份和投票权的分配比例并未有很好的定式，这通常是一个相互协调妥协的过程。但对于在合资企业中需要更多决策权以保护知识产权的外商投资者而言，应尽早决定合营公司结构。

- 土地使用权与养老项目许可是否存在法律障碍。有时，由于没有对土地权属、规划或是许可要求进行法律调查引发的问题，可能导致一个马拉松式的谈判戛然而止。例如，目标土地和房产自始就不可能被当地政府批准用于养老住房，但双方在一开始就相信这个问题可以靠“关系”解决。
- 收费方式和经营风险责任。在进入细节谈判阶段之后，这些问题就会冒出来，经常是出现在委托运营管理的交易中。比如一个著名外国品牌在合作交易中将其声誉与项目长达 20 年的经营管理绑定在了一起，但中方合作者却想通过采取激进甚至是不合法的收费方式以满足其融资需求，例如将收取的入住费或大额保证金用在其他项目上，且没有预留足够的资金保证项目持续经营，这可能会对持续经营产生影响，甚至给经营者的管理带来风险。
- 缺少退出方式。关于中方合作者“爱面子”以及羞于在谈判桌上和国外合作方探讨终止合作条款的讨论的案例已经有很多。虽然缺乏退出方式并不可能直接导致合作失败，但是在合作协议中缺少退出条款可能本身就是一个不详的信号，这表明双方，或者说至少是其中一方，并未对此项交易深思熟虑，而只是希望快点达成合作。

## 结论

以上是我们对于有助于建立“良好”合作关系所需经历的一些步骤的总体想法，但遵照此步骤操作并不一定确保建立良好的合作关系。我们必须认识到中国的养老产业尚处于初期发展阶段，所有参与者仍在摸索其发展模式。人们的期望和看法也会随着时间的推移而不断产生变化。然而，花费时间和精力去参与这个过程，甚至是付出一点代价，将为建立良好的合作关系打下基础，而合作各方在合作过程中克服各种挑战也必将经历一个漫长的过程。

---

我们的出版物仅供一般性参考，不应被视为对某事实或情形的法律意见。我们明示不对任何依赖本出版物的任何内容而采取或不采取行动所导致的后果承担责任，我们保留所有对本出版物的权利。

欲知更多信息，请登陆我们的网站：[www.lawviewer.com](http://www.lawviewer.com)